

# TAMPEREEN KAUPUNKILIIKENNE LIIKELAITOKSEN VUOSISUUNNITELMA 2023

## 1. Toiminnan kuvaus ja painopisteet

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa korkealuokkaisia paikallisia joukkoliikennepalveluja kestäväen kehityksen mukaisesti, joustavasti, taloudellisesti ja turvallisesti.

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos toteuttaa toiminta-ajatustaan vuoden 2021 alusta alkaen uudistetun tuotantosopimuksen mukaisesti. Tilaaja-tuottaja -malliin edelleen perustuvassa uudessa sopimuksessa korostuu aiempaa enemmän allianssimallinen yhteistyö. Sopijapuolina tuotantosopimuksessa ovat Tilaajana Tampereen kaupunki/ joukkoliikenne (Nysse) ja Tuottajana Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos (TKL).

Laaditun tuotantosopimuksen kohteena on viranomaisen omana tuotantona järjestämän henkilölinjalinjaliikenteen hoitaminen tilaajan järjestämisvastuun kattavalla alueella. Tuotantosopimuksen perusteella tilaaja hankkii TKL:ltä joukkoliikenteen kuljetuspalveluita. Sopimus kattaa myös joukkoliikenteen järjestämiseen liittyvien tukipalveluiden tuottamisen.

Sopimuksen keskeisinä lähtökohtina on, että tilaaja ja tuottaja toteuttavat yhdessä innovatiivisia, yhteistoiminnallisia ja tehokkaita toimintatapoja, jotka tukevat parhaalla mahdollisella tavalla kumpaakin osapuolta, sekä joukkoliikenteen järjestämisen yleisiä ja yhteisiä etuja. Samalla tilaajalla ja tuottajalla on yhteinen vastuu toiminnan kannattavuudesta, minkä vuoksi toiminnan budjetointi sekä talouden seuranta tapahtuvat avoimesti osapuolten kesken. Tavoitteena on kustannusneutraali ja joustavan hinnoittelumallin mukainen kompensatio, joka kattaa toiminnasta Tuottajalle aiheutuvat kulut.

Toiminnan suunnitteluun osallistuvat tasavertaisina kumppaneina sekä tilaajan että tuottajan edustajat. Asioista keskustellaan avoimesti ja rehellisesti kaikkien mielipiteitä kunnioittaen ja kaikkia kannustaen. Suunnittelussa ja päätöksenteossa hyödynnetään kummankin osapuolen henkilöstön laajaa erityisosaamista myötävaikuttamaan joukkoliikenteen ja palvelun kehittämisessä.

Viime vuosina toteutetut merkittävät joukkoliikenteen rakenteelliset muutokset ovat osaltaan leikanneet voimakkaasti TKL:n operoiman liikennesuoritteiden määrää. Raitiotien laajenemisen myötä muutosprosessi jatkuu ja linjastot uudistuvat myös tulevina vuosina. Muutokseen sopeutumista tasaa kuitenkin joukkoliikennelautakunnan omalle tuotannolle kiinnittämät linjat 7 ja 8, joiden merkitys korostuu eritoten kaluston korvausinvestoinneissa sekä operoinnin tuotannollistaloudellista järjestämistä palvelevassa varikkoratkaisussa. Näiden osalta keskeistä on tilaajan ja tuottajan pitkälle tulevaisuuteen ulottuva yhteinen näkemys ja tahtotila.

Vuonna 2023 TKL:n arvioitu linjakilometrien määrä laskee edellisvuodesta vajaan viisi prosenttia. TKL:n kuljettamien matkustajien määrä tilaajan järjestämässä koko seudullisessa joukkoliikenteessä on vuoden 2022 lopulla hieman runsas 25%. Linja-autoliikenteessä kuljetetuista matkustajista osuus nousee yli 37%:n.

Oman tuotannon rooli joustavana operaattorina on edelleen keskiössä työskennellessä yhdessä joukkoliikenteen järjestämisvastuussa olevan Nysseen kanssa matkustajien palvelemiseksi alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 2. Toiminnan tavoitteet vuodelle 2023

Tampereen kaupunginvaltuusto on vuodelle 2023 hyväksymässään talousarviossa asettanut TKL:n toiminnalle mitattavat tavoitteet. Näiden tavoitteiden kehittymistä seurataan erillisten mittareiden avulla ja tuloksista raportoidaan johtokunnan kokouksissa. Kehityksen perusteella päätetään myös kulloinkin tarvittavista toimenpiteistä.

Työhyvinvointiin liittyvässä tavoitteessa huomiota kiinnitetään pelkkien sairauspoissaolojen vähenemisen ohella myös viimevuosina työelämässä yleisesti esille tulleisiin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin ja niihin puuttumiseen. Yhteistyössä työterveyden kanssa on toteutettu näitä koskevat selvitykset organisaation eri osa-alueille ja selvitysten perusteella laadittujen suositusten kautta tähdätään ilmenneiden kuormitustekijöiden korjaamiseen.

Varikkotoimintojen suunnittelu- ja toteutusratkaisuun, puhtaan energian käyttövaatimukset huomioiden, oli asetettu jo vuodelle 2022 päätöksentekoa koskeva tavoite. Valtuuston vuodelle 2023 asettama tavoite jatkaa tätä prosessia, niin että ratkaisun odotetaan etenevän myös toteutusvaiheeseen ja mahdollistavan näin laajamittaisen sähköisen liikenteen operoinnin tätä seuraavana vuonna.

Tilaaajan kanssa harjoitettavan allianssimallisen toiminnan kautta on tavoitteeksi asetettu toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu, sekä asiakastyytyvää ja kokonaistaloudellisuutta koskeva kehittyminen.

Tampereen kaupungin talousarviossa TKL:lle asetetut toiminnan tavoitteet	Mittarit
Psykososiaalisten kuormitustekijöiden selvitysten mukaiset toiminnot tähdäten sairauspoissaolojen laskuun	Työterveyden selvitysten mukaisten suositusten toteutuminen ja sairauspoissaolojen määrän kehitys
Puhtaan energian käyttövaatimukset huomioiva TKL:n varikkotoimintojen suunnittelu- ja toteutusratkaisu on edennyt yhteistyössä kaupunkikonsernin eri toimijoiden kanssa päätöksentekovaiheesta toteutusvaiheeseen siten, että edellytykset laajamittaiseen sähköiseen operointiin on mahdollista 2024	Toimenpiteet ja toteutustilanne
Liikelaitos toimii allianssimallin mukaisesti siten, että yhteistyössä korostuu oman tuotannon toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu, asiakastyytyvyys sekä kokonaistaloudellisuus	Asiakastyytyvyyden kehittyminen ja allianssimallin kautta saavutetut taloudelliset hyödyt (euromääräinen arvio koko kaupungin tasolla)

TKL:n toimintaan liittyvänä strategisena tavoitteena on vuosille 2022-2023 hyväksytyn tuotantostrategian päivittäminen tuleville vuosille. Tuotantostrategiassa keskiöön nousee siirtyminen sähköiseen liikenteeseen ja sen edellyttämät tukitoimintojen ratkaisut.

Strategisen asiakirjan tavoitteet	Mittarit
Tuotantostrategian päivitys	Operaattorin, tilaaajan ja kaupungin kokonaisedun huomioiva toimintatapa, joka pohjautuu laadukkaaseen joukkoliikenteen tuottamiselle asetusten ja määräysten mukaisella kalustolla, sekä kaupungin omalle tuotannolle asetetut tavoitteet huomioiden.

### 3. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Konsernihallinnon ohjeen mukainen henkilöstösuunnitelma 2023 määrällinen osa on hyväksytty Tampereen Kaupunkiliikenteen johtokunnassa elokuussa 2022. Saadun tilausarvion pohjalta vuoden 2023 palkallisten henkilöstötyövuosien määräksi on arvioitu 279, mikä alittaa vuoden 2022 ajankohdan mukaisen toteumaennusteen 20 henkilötyövuodella. Henkilöstösuunnitelmaan sisältyy myös eläköitymissuunnitelma sekä rekrytointisuunnitelma, joista jälkimmäinen sisältää lähtökohtaisesti vain määräaikaista linja-autonkuljettajien työsuhteita vuodelle 2023.

Henkilöstösuunnitelman mukaisten palkallisten henkilötyövuosien kehitystä arvioidaan konsernihallinnolle kuukausittain laadittavissa raporteissa ja niiden toteutumaa käsitellään liikelaitoksen johtokunnan kokousten raportointiosuoksissa.

	TP 2021	Muutettu TA 2022	TA 2023
<b>Palkalliset henkilötyövuodet (htv)</b>	<b>319,6</b>	<b>299,0</b>	<b>279,0</b>

Osaksi vuosisuunnitelmaa on otettu myös osaamisen kehittämisen suunnitelma. Suunnitelma perustuu toimintojen eri osa-alueiden osaamistarpeiden arviointeihin sekä osaamisen kehittämisen keinojen käsittelyyn.

STRATEGISET OSAAMISALUEET	OSAAMISTARVE	HENKILÖSTÖ- TAI AMMATTIRYHMÄ, JOHON OSAAMISTARVE KOHDISTUU	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KESKEISIN KEINO TAI KEINOT MITÄ KÄYTETÄÄN		
			Kokemuksesta oppiminen	Oppiminen toisilta ja toisten kanssa	Koulutukset
<b>Uudistuminen ja kehittyminen</b> Tarvitsemme muutoksiin, kehittymiseen ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen laaja-alaista kykyä uudistua, innostua sekä vahvasti eteenpäin pyrkivää asennetta.	Kehittämismyönteisyys	Johto ja muut toimihenkilöt	Kehittäminen ja toiminnan jatkuva parantaminen	Arvioinnit ja palautteet	Valmennus- ja koulutusohjelmat
	Kehittämismyönteisyys	Tekniikan ja huollon henkilöstö	Yhdessä tekeminen yli yksikkörajojen	Esimiehen tuki ja sparraus	Henkilöstökoulutus
	Kehittämismyönteisyys	Linja-autonkuljettajat	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	Kollegoilta oppiminen	Henkilöstökoulutus
<b>Johtaminen ja itsensä johtaminen</b> Johtamista ja itsensä johtamista tukevat johtamisperiaatteet, johtamisen osaamisvaatimukset ja henkilöstö kehittäjänä -periaatteet. Nämä löytyvät Taskusta kohdasta Henkilöstöasiat > Henkilöstösuunnittelu (Ohjeet ja materiaali henkilöstösuunnitteluun)	Mahdollistan onnistumisen	Johto ja esihenkilöt	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Perehdyttäminen	Valmennus- ja koulutusohjelmat
	Annan selkeän sunnunan ja teemme tuloksia	Johto ja esihenkilöt	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Perehdyttäminen	Valmennus- ja koulutusohjelmat
	Kehitän yhdessä tavoitteellisesti	Toimihenkilöt ja muu henkilöstö	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Esimiehen tuki ja sparraus	Henkilöstökoulutus
<b>Vuorovaikutus ja viestintä</b> Yhdessä tekeminen, ihmisten tietojen ja taitojen yhdistäminen nousee yhä suurempaan merkitykseen muuttavassa maailmassa. Vuorovaikutus- ja viestintätaitoja tarvitsemme kun verkostoidumme, teemme yhteistyötä ja toimimme kumppanina.	Kehitän viestintää	Johto ja esihenkilöt	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	Arvioinnit ja palautteet	Valmennus- ja koulutusohjelmat
	Edistan asiakaskokemusta ja kumppanuutta	Esihenkilöt	Työnohjaus	Foorumit ja kehittämispäivät	Esimieskoulutus
	Parannan asiakaskokemusta	Toimihenkilöt ja muu henkilöstö	Uudet työtehtävät	Perehdyttäminen	Henkilöstökoulutus

Osaamistarpeiden osalta on erikseen arvioitu myös erityisesti ammatillisen erityisosaamisen nykytilaa, muutostarpeita sekä kehittämiskeinoja.

AMMATILLINEN OSAAMINEN				
<b>Nykytila-arvio</b> Arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta	Henkilöstö on valtaosin osaavaa ja kokenutta. Linja-autonkuljettajien henkilöstöryhmässä on eniten vaihtuvuutta, jolloin heillä on suurin jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttämisen tarve. Muut tehtävät organisaatiossa vaihtuvat hyvin harvoin ja osaaminen on hyvällä tasolla. Uudet digitaaliset järjestelmät vaativat koko henkilöstön perehdyttämistä.			
<b>Tulevat muutokset</b> Arvio henkilöstön ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia ja syitä	Uuden työvuorojärjestelmän (Mtram) myötä linja-autonkuljettajilla mahdollisuus itsesuorittaviin toimintoihin lisääntyy, mikä edellyttää perehdyttämistä uuden ohjelman käyttöön. Linja-autonkuljettajien työpuhelinten käyttöönotto vuonna 2023, mikä samalla mahdollistaa uusien viestinnällisten kanavien käyttöönoton. Huollon varastotietojen siirtyminen Sap-järjestelmään vaatii osaltaan perehdyttämistä järjestelmän toimintaan.			
AMMATILLINEN OSAAMISTARVE	HENKILÖSTÖ- TAI AMMATTIRYHMÄ, JOHON OSAAMISTARVE	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINO TAI KEINOT MITÄ KÄYTEYTÄÄN		
		Kokemuksesta oppiminen	Oppiminen toisilta ja toisten kautta	Koulutukset
Uuden työvuorojärjestelmän käyttöönotto	Johto ja esihenkilöt	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	Perehdyttäminen	Ulkoiset koulutukset ja seminaarit
Uuden työvuorojärjestelmän käyttöönotto	Toimihenkilöt ja linja-autonkuljettajat	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Esimiehen tuki ja sparraus	Henkilöstökoulutus
Henkilöstöviestinnän kehittäminen	Koko henkilöstö	Uusien toimintatapojen käyttöönotto	Kollegoilta oppiminen	Henkilöstökoulutus
Sähköisen arkistoinnin vakiinnuttaminen	Toimihenkilöt ja esihenkilöt	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Perehdyttäminen	Henkilöstökoulutus
Teknisen henkilöstön koulutukset	Tekninen henkilöstö	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Esimiehen tuki ja sparraus	Henkilöstökoulutus
Sap-varaston käyttöönotto	Toimihenkilöt ja huollon työntekijät	Oman työn ja siinä tarvittavien taitojen kehittäminen	Esimiehen tuki ja sparraus	Henkilöstökoulutus

Lisäksi on laadittu myös työhyvinvoinnin kehittämistä koskeva suunnitelma.

Määritellään keskeiset työhyvinvoinnin kehittämistarpeet yksikkökohtaisen tilanteen perusteella esimerkiksi työn kuormituksen, työkyvyn hallinnan, työturvallisuuden, liikkumisen ja terveyden edistämisen näkökulmista. Tavoitteiden laadinnassa hyödynnetään työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmia (löytyvät share point -työtilasta: Työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmat). Lisäksi huomioidaan Työntekijäkokemus- ja Kunta-10 tulokset sekä muut havaitut tarpeet hyvinvoinnin, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseksi. Kun kaupunkitasoinen suunnitelma mielentervan edistämiseksi on luotu, laaditaan sen pohjalta yksikkökohtainen suunnitelma.			
<b>Nykytila-arvio</b> Työhyvinvoinnin nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla on vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin.	Psykososiaalisen kuormituksen haasteita koskien on työstetty yhdessä Pirten kanssa koko organisaation kattava selvitystyö. Työhyvinvointiin eri tavoin vaikuttavat tekijät tulevat esiin myös Kunta10-tutkimuksen tuloksissa. Näiden pohjalta keskitytään toimiin, joilla kuormitustekijöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti ja edesauttaa työhyvinvointia.		
Keskeiset kehittämistarpeet esimerkiksi työn kuormituksen, työkyvyn hallinnan, työturvallisuuden, liikkumisen ja terveyden edistämisen näkökulmista	Konkreettiset toimenpiteet	Toimenpiteiden vastuuhenkilö/henkilöt	Sovittujen toimenpiteiden aikataulu
Psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen	Henkilöstölle kohdistettu kysely työn kuormitustekijöistä	Työsuojelupäällikkö, Pirte	Työ aloitettu 2022
Sijaisten perehdyttäminen yllättävien poissaolojen varalle	Varahenkilösystemin mukainen perehdyttäminen	Asianomainen henkilö yhdessä esihenkilönsä kanssa	Jatkuva toiminta
Oppilaitosyhteistyön jatkaminen (linja-autonkuljettajat)	Harjoittelijajärjestelmän systemaattinen jatkaminen rekrytointien turvaamiseksi	Liikennejohtaja	Jatkuva toiminta
Esihenkilöiden kouluttaminen (valmentava johtaminen)	Esihenkilövalmennuksen ohjelmat	Asianomainen henkilö yhdessä esihenkilönsä kanssa	Jatkuva toiminta

Työhyvinvointisuunnitelman ohella TKL:llä on erillinen, yhteistyössä Tullinkulman työterveyden kanssa laadittu, työterveyssuunnitelma sekä työsuojelun toimintasuunnitelma.

## 4. Talous

Tampereen kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 14.11.2022 hyväksynyt talousarvion vuodelle 2023.

Tampereen Kaupunkiliikenne liikelaitoksen osalta talousarvion mukaiset luvut ovat seuraavat:

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2021	Muutettu TA 2022	TA 2023	TS 2024	TS 2025	TS 2026
Liikevaihto	25 279	23 100	22 186	22 000	22 200	23 000
Liiketoiminnan muut tuotot	312	300	200	200	200	200
Tuet ja avustukset kunnalta	0	0	0	0	0	0
Materiaalit ja palvelut						
Aineet tarvikkeet ja tavarat	-4 817	-4 366	-5 450	-5 000	-5 000	-5 500
Palvelujen ostot	-1 834	-1 585	-1 399	-1 400	-1 500	-1 500
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot	-11 813	-10 495	-10 560	-10 500	-10 500	-10 450
Henkilösivukulut						
Eläkekulut	-4 044	-3 920	-2 227	-2 200	-2 200	-2 200
Muut henkilösivukulut	-458	-416	-400	-440	-440	-450
Poistot ja arvonalentumiset	-2 095	-1 950	-1 770	-1 560	-1 260	-1 100
Liiketoiminnan muut kulut	-1 008	-568	-580	-1 100	-1 500	-2 000
Liikelylijäämä (-alijäämä)	-478	100	0	0	0	0
Satunnaiset tuotot ja kulut	0	0	0	0	0	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-478	100	0	0	0	0

Rahoituslaskelma (1 000 euroa)	TP 2021	Muutettu TA 2022	TA 2023	TS 2024	TS 2025	TS 2026
Liikelylijäämä (-alijäämä)	-478	100	0	0	0	0
Poistot ja arvonalentumiset	2 095	1 950	1 770	1 560	1 260	1 100
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0	0	0	0	0
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0
Muut tulorahoituksen korjaukset	-26	-100	-20			
Toiminnan rahavirta yhteensä	1 591	1 950	1 750	1 560	1 260	1 100
Investointimenot	0	-500	0	-5 000	-5 000	-5 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0	0	0	0	0
Pysyvien vastaavien hyöd. luovutustulot	26	100	20	0	0	0
Investointien rahavirta yhteensä	26	-400	20	-5 000	-5 000	-5 000
Toiminnan ja investointien rahavirta	1 617	1 550	1 770	-3 440	-3 740	-3 900
Rahoituksen rahavirta						
Vaikutus maksuvalmiuteen	1 617	1 550	1 770	-3 440	-3 740	-3 900
Muut maksuvalmiuden muutokset	-1 616	-1 550	-1 770	3 440	3 740	3 900
Vaikutus rahavaroihin	1	0	0	0	0	0

Investoinnit (1 000 euroa)	TP 2021	Muutettu TA 2022	TA 2023	TS 2024	TS 2025	TS 2026
Investointimenot	0	-500	0	-5 000	-5 000	-5 000
Rahoitusosuudet	0	0	0	0	0	0
Nettoinvestoinnit	0	-500	0	-5 000	-5 000	-5 000
Pysyvien vastaavien luovutustulot	26	100	20	0	0	0

## 5. Tuottavuus

Liikelaitokset ja konsernihallinto tarkentavat talousarvioon sisältyvät tuottavuuden toimenpidekokonaisuudet edelleen toimenpiteiksi palvelu- ja vuosisuunnitelmissaan.

Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos ja joukkoliikenteen tilaaja Nysse ovat nyt kahden vuoden ajan toimineet allianssityyppisin rakentein pyrkien yhteistyössä sekä ylläpitämään aiemmin saavutetut kustannustehokkuuden parannukset, että löytämään lisää kaupungin kokonaisedun kannalta mielekkäitä ja tuottavuutta parantavia toimintatapoja.

Tuottavuuden kehittymisen lisäämiseksi, arvioimiseksi ja seuraamiseksi allianssimallissa tavoitteena on ollut lisätä kummankin organisaation läpi ulottuvaa vuorovaikutusta mm. työryhmin, jotka yhteistyössä keskittyvät osaamisalueidensa osalta parantamaan ja ohjaamaan päivittäistä toimintaa. Tätä toimintaa edesautetaan vuoden 2023 alussa järjestettävien yhteisten koulutustapahtumien.

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitä kautta tuottavuuden kohentamiseksi on yhteistyössä Pirten kanssa toteutettu psykofyysisten kuormitustekijöiden selvitys. Selvitys aloitettiin haastavimmaksi koetusta korjaamoyksiköstä ja sitä on vuoden 2022 aikana jatkettu myös koko muussa organisaatiossa. Saatujen tulosten pohjalta haetaan yhdessä työterveyden kanssa hyväksi arvioitavia kehityskohteita, joilla mm. sairauspoissaoloja voidaan ennaltaehkäistä ja näin vaikuttaa tuottavuuteen sitä parantavasti.

Operatiivisen toiminnan tuottavuuden kohentamisen kannalta keskeisenä kehityskohteena on uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto, minkä on tarkoitus tapahtua vuoden 2023 aikana. Yhteistyössä aiemmin valitun järjestelmätoimittajan kanssa on käyty läpi työvuororakenteille asetettavia lakien, asetusten ja työehtosopimusten vaatimuksia sekä paikallisia toiminnallisia erityispiirteitä. Uuden suunnittelujärjestelmän avulla tähdätään aiempaa nopeampaan suunnitteluprosessiin, jossa henkilöstöressurssien käyttö tehostuu ja samalla henkilöstön yksilökohtaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan entistä paremmin ottaa huomioon. Järjestelmän interaktiiviset ominaisuudet mahdollistavat henkilöstölle paremman tiedonvälityksen ja omien toiveiden esille tuonnin. Osana järjestelmä uudistusta linja-autonkuljettajille hankitaan älypuhelimet, jotka mahdollistavat työvuoroja koskevan tiedonvälityksen ohella mm. työsähköpostin käytön liikkuvassa työssä oleville.

Käyttövoimaan liittyvien ratkaisujen osalta keskeisiä tuottavuuden kohentamiseen tähtäviä tavoitteita ovat kaluston korvausinvestointien toteuttaminen kustannustehokkailla sähköbusseilla ja niiden käyttöönottoon kiinteästi liittyvä tarkoituksenmukaisten varikkotilojen rakentamisen aloittaminen. Johtokunta huomioi kalustohankintoja koskevilla päätöksillä hiilineutraalisuustavoitteen ja uusiutuvien polttoaineratkaisujen vaihtoehdot.

## 6. Riskiprofiili

Riskienhallinta toteutetaan kaupunginvaltuuston hyväksymien periaatteiden mukaisesti ja voimassa olevan lainsäädännön mukaan. Vuosisuunnitelmaan nostetaan riskienhallintajärjestelmästä avainriskit ja kirjataan niiden keskeisimmät hallintatoimenpiteet.

Keskeisten riskien tunnistamisessa käytetään riskienhallinnan tietojärjestelmä Granitea. Vuonna 2021 käyttöön otetun järjestelmän ensimmäisen arviointikierroksen jälkeen TKL:n

johtoryhmä on osaltaan päivittänyt arvioinnin ja sen myötä syntyvän riskiprofiilin myös vuoden 2022 aikana.

TKL:n riskienhallinnan määrittely perustuu järjestelmälliseen ja ennakoivaan tapaan tunnistaa, analysoida ja hallita yksikön toimintaan liittyviä uhkia. Näitä uhkia hallitsemalla pyritään saada kohtuullinen varmuus yksikön tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä tavoite edellyttää sitä, että johdolla sekä esihenkilöillä on tarpeellinen ja ajantasainen tieto merkittävistä riskeistä, suunnitelmat uhkien hallitsemiseksi sekä menetelmät vahinkojen hoitamiseksi.

Riskiprofiiliin on lisäksi määritelty toiminnan turvallisuuteen liittyviä seikkoja (mm. tietoturvallisuus, tilaturvallisuus, henkilöstöturvallisuus jne.). Profiili koostuu kaikkiaan yhteensä 32 riskistä, joiden riskitaso on määritelty todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaisesti. Jokaiselle riskille on lisäksi määritelty keskeisimmät hallintakeinot, sekä vastuuhenkilöt.

Riskiluokka	Riski	Riski-taso	Keskeiset riskienhallinta-toimenpiteet	Riskin omistaja
Operatiivinen	Polttoaineen tyyppi, hinta ja saatavuus	16	Pitkäaikaiset sopimukset. Uuden käyttövoiman selvitykset ja strategiset hankinnat.	Keinonen K.
Strateginen	Joukkoliikennejärjestelmän muutos ja oman tuotannon rooli	16	Tiivis yhteistyö Tampereen seudun joukkoliikenteen kanssa. Sopeutumiskyky.	Pirhonen P.
Operatiivinen	Toimitilojen kunto ja soveltuvuus	16	Yhteistyö KITIA:n kanssa. Uudet toimitilaratkaisut.	Pirhonen P. Keinonen K.
Strateginen	Kaluston muutokset ja kehitystrendit	15	Korvausinvestointien ajoitus. Uuden teknologian taloudellisen riskin tiedostaminen, hallitseminen ja seuranta	Pirhonen P.
Strateginen	Poliittisiin päätöksiin sisältyvä epävarmuus	15	Avoin perusteltu tiedottaminen sekä omistajaohjaukseen, että poliittiseen päätöksentekoon. TKL:n kuuleminen asiantuntijana.	Pirhonen P.
Operatiivinen	Tietojärjestelmät	12	Tietojärjestelmien päivitys ja uudistaminen. Avainhenkilöriskin pienentäminen.	Kettunen J. Pirhonen P.
Strateginen	Kuljettajien oikea määrä ja sen mahdollistaminen	12	Tarpeen ennakointi yhdessä tilaajan kanssa Työsuhde-etujen esille tuominen. Yhteistyö oppilaitoksiin.	Ala-Maakala I.
Taloudellinen	Työntekijöiden työkyvyn muutokset ja sen menettäminen	12	Varhaisen tuen malli ja kehityskeskustelut. Yhteistyö Pirten kanssa. Erytistyjärjestelyt esim. osa-aikatyöt.	Ala-Maakala I. Pirhonen P. Moisio V. Keinonen K. Kettunen J.
Taloudellinen	Hankintoihin sisältyvät riskit	12	Tuomi-Logistiikan palveluiden hyödyntäminen sekä organisaation ja konsernin sisäinen valvonta.	Keinonen K. Pirhonen P.
Ulkoinen	Työehtosopimusten muutokset	12	Ajantasainen sopimusten seuranta.	Pirhonen P.

## 7. Toimintaa kuvaavia mittareita

TKL:n omista vuosikertomuksissa julkaistaan toimintaa kuvaavia mittareina koskien mm. TKL:n linja-autoissa tehtyjen matkojen lukumäärää, ajo- ja linjakilometrejä, henkilöstön ja linja-autojen määrää sekä liikevaihtoa.

2021 2020 2019 2018

Matkat vaihtoiheen (milj.)	10,4	12,8	20,7	20,3
Ajokilometrit (milj.)	8,8	9,6	10,3	10,1
Linjakilometrit (milj.)	8,0	8,6	9,2	9,2
Henkilöstö	329	343	378	381
Linja-autoja käytössä	127	136	151	154
Liikevaihto (milj. euroa)	25,3	27,1	29,2	28,5

Budjetoinnin ja toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä mittareita ovat linjakilometrien ohella myös linjatuntien ja autopäivien määrää koskevat luvut. Linjatunneilla tarkoitetaan tilatun liikenteen perusteella laskutettavia kuljettajien ajotunteja ja autopäivillä tähän liikenteeseen sitoutuvien autojen ajopäivien määrää. Joukkoliikenteen rakenteessa tapahtuneiden muutosten ja sen seurauksena laskeneen tilausmäärän vaikutus näkyy myös näiden mittareiden kautta.

	2018	2019	2020	2021	2022 ennuste	2023 tilausarvio
Linjatunnit	464 254	469 740	440 366	389 538	346 475	310 980
Autopäivät	36 170	36 596	33 474	28 772	24 945	22 916

TKL:n johtokunnassa käsiteltävässä ja konsernihallinnolle raportoitavassa kuukausittaisessa käyttösuunnitelman toteutumista koskevassa raportissa seurataan liikevaihdon, kustannusten ja yli/alijäämän kumulatiivista kehitystä sekä vertailua budjetoituun. Lisäksi raporteissa seurataan investointisuunnitelman toteutumista.

Toiminnan tavoitteiden raportoinnissa, jota käsitellään säännöllisesti johtokunnassa ja raportoidaan kolmannesvuosittain konsernihallintoon, on seurattu tavoitteisiin liittyen sairauspoissaolojen sekä tapaturmien määrän kehitystä.